



Τμήμα Διοίκησης
Επιχειρήσεων & Τουρισμού
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΎ

Ροβίθης Μιχαήλ, Επίκουρος καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού, Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

1

4. Διαμόρφωση Λειτουργικών Προγραμμάτων και Σχέδια Δράσης

2

2

Προσδοκώμενα Αποτελέσματα



Μετά την ολοκλήρωση της παρουσίασης, θα είστε σε θέση να:

1. Αναγνωρίζετε τα σχέδια δράσης

3

3

Διαμόρφωση Λειτουργικών Προγραμμάτων και Σχέδια Δράσης

ΣΧΕΔΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΑΠΟΛΥΣΕΩΝ

ΣΧΕΔΙΑ ΣΤΑΔΙΑΚΗΣ ΜΕΙΩΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Εθελουσία Έξοδος

Πρόωρη Συνταξιοδότηση

Διαθεσιμότητα

Μία θέση εργασίας για 2 εργαζόμενους

Μειωμένο ωράριο εργασίας

Άδεια άνευ αποδοχών

Παροχή εργαζομένων σε άλλες εταιρίες

Σχέδια ευέλικτων μορφών απασχόλησης

Μερική απασχόληση

Εργασία με βάρδιες και νυχτερινή εργασία

Εργασία Σαββατοκύριακο και αργίες

Συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου, μίσθωσης και ανάθεσης έργου

Κατ οίκον εργασία

ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΝΕΩΝ ΘΕΣΕΩΝ

ΣΧΕΔΙΑ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΙΔΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΣΧΕΔΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΩΝ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΣΧΕΔΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΣΧΕΔΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΣΧΕΔΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΣΧΕΔΙΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

ΣΧΕΔΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

4

4

Διαμόρφωση Λειτουργικών Προγραμμάτων και Σχέδια Δράσης -Σχέδια Προσλήψεων

Τα σχέδια αυτά αποτελούν βασικό τμήμα του στρατηγικού προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων. Οι επιχειρήσεις προβαίνουν σε τέτοιες αποφάσεις, όταν βρίσκονται στο στάδιο σημαντικών αλλαγών. Συνήθως με τα σχέδια προσλήψεων καλούνται να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις της αγοράς, λόγω έντονου ανταγωνισμού ή νέων τεχνολογικών δεδομένων.

5

5

Διαμόρφωση Λειτουργικών Προγραμμάτων και Σχέδια Δράσης -Σχέδια σταδιακής μείωσης ανθρώπινου δυναμικού

Εθελουσία έξοδος. Οι επιχειρήσεις προσφέρουν διάφορα κίνητρα στους εργαζόμενους, εκτός της νόμιμης αποζημίωσης, προκειμένου να συναινέσουν στην αποχώρησή τους από την επιχείρηση. Το φαινόμενο αυτό προκύπτει κυρίως μετά από συγχώνευση εταιρειών ή την εξαγορά μιας εταιρείας από μια άλλη οπότε υπάρχει πλεονάζον προσωπικό που δεν μπορεί να αξιοποιηθεί αποτελεσματικά.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις φροντίζουν για τους εργαζόμενους που αποχωρούν οικειοθελώς, και τους παρέχουν υπηρεσίες εξυπηρέτησης ακόμα όπως προγράμματα επιμόρφωσης για την επανένταξή τους στην αγορά εργασίας, στη στάση σε άλλους εργοδότες, δανειοδότηση, ενημέρωση για ευκαιρίες καριέρας, ψυχολογική υποστήριξη κ.α.

Με την εθελουσία έξοδο η επιχείρηση αποδεικνύει ότι διαθέτει κοινωνικό πρόσωπο, ότι εφαρμόζει κοινωνική πολιτική και ότι διακρίνεται για κοινωνική υπευθυνότητα μειώνοντας την πιθανότητα δικαστικών αγωγών εναντίον της και διεκδίκηση υψηλών αποζημιώσεων. Επιπρόσθετα μειώνουν το κόστος λειτουργίας τους ακόμα απασχολώντας μόνο το απαραίτητο και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.

6

6

Διαμόρφωση Λειτουργικών Προγραμμάτων και Σχέδια Δράσης -Σχέδια σταδιακής μείωσης ανθρώπινου δυναμικού

Πρόωρη συνταξιοδότηση. Οι επιχειρήσεις παρέχουν κίνητρα κυρίως οικονομικά προς τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενους, προκειμένου να τους δώσουν την ευκαιρία να αποχωρήσουν οικειοθελώς νωρίτερα από τον κανονικό χρόνο συνταξιοδότησής τους.

Διαθεσιμότητα. Οι εργαζόμενοι παίρνουν, σε ετήσια βάση, άδεια έως 3 μηνών, σταδιακά ή συνολικά ακόμα έως ότου ο εργοδότης τους, τους προσλάβει εκ νέου κανονικά.

Μια θέση εργασίας για 2 εργαζόμενους. Με τη μέθοδο αυτή 2 εργαζόμενοι εκτελούν εκ περιτροπής σε καθορισμένη χρονική περίοδο εβδομάδα, δεκαπενθήμερο, ή μήνα, μια συγκεκριμένη εργασία, που θα μπορούσε να αναλάβει μόνο ένας εργαζόμενος. Οι εργαζόμενοι που απασχολούνται υπό τέτοιο εργασιακό καθεστώς, αμείβονται κατά το ήμισυ. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται δραστικά ο αριθμός των ανέργων. Η μέθοδος αυτή είναι αποδεκτή από ομάδες εργαζομένων που έχουν αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις και προτιμούν να εργάζονται υπό αυτές τις συνθήκες εργασίας.

Μειωμένο ωράριο εργασίας. Πρόκειται για μία μέθοδο που εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που οι εταιρείες θέλουν να αποφύγουν τις μαζικές απολύσεις και προτείνουν στους εργαζόμενους μειωμένη απασχόληση, με αντίστοιχη μείωση στις αποδοχές. Η πιο συνηθισμένη μορφή εφαρμογής αυτής της μεθόδου, είναι η εβδομάδα των 4 ημερών ακόμα δηλαδή των 32 ωρών εργασίας αντί των 40 που κανονικά ισχύει. Σε μια τέτοια πρακτική αντιδρούν τα εξειδικευμένα στελέχη, με μακροχρόνια εμπειρία, που προτιμούν να παραιτηθούν και να αναζητήσουν πλήρη απασχόληση σε άλλες επιχειρήσεις.

7

7

Διαμόρφωση Λειτουργικών Προγραμμάτων και Σχέδια Δράσης -Σχέδια σταδιακής μείωσης ανθρώπινου δυναμικού

Άδεια άνευ αποδοχών. Οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα ακόμα λόγω μείωσης του κύκλου εργασιών, παρέχουν άδειες άνευ αποδοχών σε εργαζόμενους τους, κυρίως σε ανειδίκευτους εργάτες και υπαλλήλους που βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο της πυραμίδας. Μετά από αρκετό χρονικό διάστημα και εφόσον δεν βελτιώνεται η οικονομική κατάσταση της εταιρείας, οι εργαζόμενοι απολύονται οριστικά. Με τη μέθοδο αυτή αποφεύγονται οι μάχες απολύσεις, καθώς αρκετοί από τους εργαζομένους δηλώνουν παραίτηση, κατά τη διάρκεια της άδειάς τους κώμα προβλέποντας ότι δεν διαφαίνονται θετικές εξελίξεις στην εταιρεία.

8

8

Διαμόρφωση Λειτουργικών Προγραμμάτων και Σχέδια Δράσης -Σχέδια Ευέλικτων μορφών απασχόλησης

Με τον όρο ευέλικτες μορφές απασχόλησης, αναφερόμαστε σε εκείνες τις μορφές που αποκλίνουν από το κανονικό εργασιακό πρότυπο εξαρτημένη δηλαδή εργασία πλήρους απασχόλησης (40 ωρών την εβδομάδα) ορισμένου χρόνου, που παρέχεται εντός της κτιριακής υποδομής του εργοδότη. Η έννοια της ευελιξίας στην αγορά εργασίας αφορά τις ώρες εργασίας, το εργασιακό καθεστώς (αορίστου ή ορισμένου χρόνου), το ύψος των αμοιβών, καθώς και τα εργασιακά δικαιώματα όπως συντάξεις, επιδόματα, άδειες, κοινωνική ασφάλιση.

Στην Ελλάδα η εφαρμογή των ευέλικτων μορφών απασχόλησης προέκυψε με σχετική καθυστέρηση. Μόλις το 1990 με το Νόμο 1892/1990, εισηχθη επίσημα η θεσμοθέτηση της μερικής απασχόλησης, ενώ με το άρθρο 40 του ίδιου νόμου, ρυθμίστηκε η εργασία κατά τα σαββατοκύριακα.

9

9

Διαμόρφωση Λειτουργικών Προγραμμάτων και Σχέδια Δράσης -Σχέδια Ευέλικτων μορφών απασχόλησης

Μερική απασχόληση. Αποτελεί μορφή παροχής εργασίας μειωμένου χρόνου και με μειωμένες αποδοχές. Σε αντίθεση με το μειωμένο ωράριο εργασίας που εφαρμόζεται από εταιρείες ευρισκόμενες σε οικονομική δυσπραγία με τη μερική απασχόληση, οι εταιρείες καλύπτουν αυξημένες ανάγκες τους σε ανθρωπινό δυναμικό.

Εργασία με βάρδιες και νυχτερινή εργασία. Λαμβάνει χώρα κυρίως στον δευτερογενή τομέα παραγωγής, δηλαδή στις μεταποιητικές επιχειρήσεις και τις βαριές βιομηχανίες παραγωγής. Ακόμα λαμβάνει χώρα σε μονάδες υγείας όπου σε συνδυασμό με τις βάρδιες, εφαρμόζονται και τα λεγόμενα κυλιόμενα ωράρια εργασίας.

Εργασία το σαββατοκύριακο και τις αγιές. Αυτή η μορφή απασχόλησης βρίσκει γόνιμο έδαφος στις επιχειρήσεις που θέλουν να επεκτείνουν τον χρόνο λειτουργίας τους, όπως είναι τα εμπορικά καταστήματα. Εξυπηρετεί μεγάλο μέρος των καταναλωτών, που ζητούν την προσφορά υπηρεσιών κατά τις μέρες και ώρες που οι ίδιοι δεν εργάζονται.

10

10

Διαμόρφωση Λειτουργικών Προγραμμάτων και Σχέδια Δράσης -Σχέδια Ευέλικτων μορφών απασχόλησης

Συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου, μίσθωσης και αναθέσεις έργου. Οι συμβάσεις εργασίας διακρίνονται, σε σχέση με το είδος της παρεχόμενης εργασίας, σε συμβάσεις εξαρτημένης εργασίας, σε σύμβαση παροχής ανεξαρτήτων υπηρεσιών και σε συμβάσεις έργου επίσης οι συμβάσεις διακρίνονται από απόψεως χρονικής διάρκειας σε συμβάσεις αορίστου και σε συμβάσεις ορισμένου χρόνου όταν πρόκειται βέβαια για σύμβαση εξαρτημένης εργασίας. Οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου διαρκούν συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που αναφέρεται στη σύμβαση και καλύπτουν εργασιακές σχέσεις προσωρινής απασχόλησης. Τις συμβάσεις ορισμένου χρόνου εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις εποχιακού χαρακτήρα όπως είναι τα ξενοδοχεία καθώς και επιχειρήσεις που αναλαμβάνουν την εκτέλεση ορισμένων έργων. Παρόλα αυτά στην Ελλάδα υπάρχουν και επιχειρήσεις διαρκούς λειτουργίας, οι οποίες απασχολούν μέρος των εργαζομένων τους με συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου. Οι εργαζόμενοι με αυτό το εργασιακό καθεστώς δεν απολαμβάνουν κάποια πλεονεκτήματα που έχουν οι εργαζόμενοι με καθεστώς εξαρτημένης εργασίας ακόμα όπως είναι τα επιδόματα ακόμα η ασφάλιση, οι άδειες κ.λπ.

Εργασία από το σπίτι. Αυτή η μορφή εργασίας διαφοροποιείται από τις άλλες μορφές εργασίας, τόσο ως προς το ωράριο καθώς δεν υπάρχουν συγκεκριμένες ημέρες και ώρες εργασίας, αλλά και χωροταξικά δεδομένου ότι δεν υπάρχει τυπικός και προκαθορισμένος χώρος εργασίας. Οι εργαζόμενοι σε αυτό το εργασιακό καθεστώς, είναι είτε ανειδίκευτοι που παράγουν παραδοσιακά προϊόντα, είτε γνωρίζουν πολύ καλά τις σύγχρονες τεχνολογίες και παρέχουν υπηρεσίες εξεργασίας δεδομένων και πληροφοριών με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Αυτή η μορφή εργασίας είναι δημοφιλής στα αναπτυσσόμενα κράτη της δυτικής Ευρώπης και αποτελεί ιδανική λύση για εργαζόμενους που επιθυμούν να συνδυάσουν την οικονομική και εργασιακή τους ανεξαρτησία με την οικογενειακή γαλήνη τελεία

11

11

Διαμόρφωση Λειτουργικών Προγραμμάτων και Σχέδια Δράσης -Σχέδια Ευέλικτων μορφών απασχόλησης

Εξωτερική ανάθεση ή υπεργολαβία. Είναι η διαδικασία με την οποία οι εργοδότες αναθέτουν εργασίες ρουτίνας ή περιφερειακές εργασίες σε άλλους οργανισμούς ή επιχειρήσεις που εξειδικεύονται σε τέτοιου είδους εργασίες και μπορούν να τις εκτελέσουν πιο αποτελεσματικά. Με τον τρόπο αυτό πετυχαίνουν βελτιώσεις της ποιότητας και εξοικονόμηση κόστους. Η εξωτερική ανάθεση είναι η τάση του μέλλοντος, καθώς όλο και περισσότερες εταιρίες στρέφονται στο οργανωσιακό μοντέλο της εικονικής εταιρείας. Μια εικονική εταιρεία αποτελείται από ένα πυρήνα μονίμων εργαζομένων και ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο έκτακτο προσωπικό. Σύμφωνα με την τάση της εξωτερικής ανάθεσης, οι δραστηριότητες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες. Για παράδειγμα, η μισθοδοσία, οι παροχές, η εκπαίδευση και η αναζήτηση στελεχών συχνά ανατίθενται σε εξωτερικούς παρόχους υπηρεσιών. Η εξωτερική ανάθεση δραστηριοτήτων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι μια παγκόσμια βιομηχανία 80 δισεκατομμυρίων ευρώ που αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς, ενώ τα συνολικά ετήσια έσοδα του κλάδου πρόσφατα αυξήθηκαν κατά 33%.

Υπερπόντια εξωτερική ανάθεση η θεαματική οικονομική ανάπτυξη της Κίνας και της Ινδίας κατά την πρώτη δεκαετία του εικοστού πρώτου αιώνα, δημιούργησε ευκαιρίες για εταιρείες της βόρειας Αμερικής, της Ευρώπης και της Ασίας να εκμεταλλευτούν τις επαγγελματικές δεξιότητες και τα χαμηλά εργατικά κόστη, που παρέχουν εταιρείες υπεργολάβοι στις χώρες αυτές. Για παράδειγμα ένας επαγγελματίας στο χώρο της πληροφορικής με 3 έως 5 χρόνια εργασιακής εμπειρίας θα πληρωνόταν ετησίως περίπου 26.000 \$ στην Ινδία συγκριτικά με το ποσό των 75.000 στην Αμερική. Η υπερπόντια εξωτερική ανάθεση (**offshoring**), αναφέρεται στη χρήση διεθνών παρόχων υπηρεσιών εξωτερικής ανάθεσης με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά.

12

12

Διαμόρφωση Λειτουργικών Προγραμμάτων και Σχέδια Δράσης

Σχέδια αναδιοργάνωσης θέσεων εργασίας με την κατάργηση ή τη δημιουργία νέων θέσεων. Με την πάροδο του χρόνου, πολλές θέσεις εργασίας κυρίως λόγω της νέας τεχνολογίας καταργούνται ή αντικαθίστανται από νέες θέσεις με πιο σύνθετο περιεχόμενο. Συνήθως από την κατάργηση 2 θέσεων εργασίας προκύπτει μια θέση, με πλιό εμπλουτισμένο έργο και α με αυξημένο βαθμό υπευθυνότητας. Επίσης δημιουργούν εντελώς νέες θέσεις εργασίας, που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες και προκλήσεις που θέτει ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων.

Σχέδια μετακίνησης του προσωπικού μέσα στην ίδια επιχείρηση. Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες αξιολογείται πώς κάποιους εργαζόμενους θα είναι περισσότερο χρήσιμος και απαραίτητος σε μια άλλη θέση εργασίας από αυτήν στην οποία απασχολείται, θεωρείται επιβεβλημένη μετακίνηση του στη θέση εργασίας, στην οποία μπορεί να καταστεί αποτελεσματικότερος και πιο παραγωγικός επίσης μετακινήσεις προβλέποντας σε περιπτώσεις απολύσεων και δημιουργίας κενών θέσεων, ή μεταθέσεις από μια γεωγραφική ζώνη σε μια άλλη, όταν η επιχείρηση διαθέτει πολλά υποκαταστήματα. Μετακίνηση θεωρείται και η περίπτωση κατά την οποία υπάρχει προαγωγή είτε εντός της ίδιας διεύθυνσης ή του ίδιου τμήματος, είτε διαφορετικών.

Σχέδια προαγωγών και εξέλιξης εργαζομένων. Άλλα τα σχέδια αυτά βασίζονται κατά κύριο λόγο, στις εκθέσεις αξιολόγησης και γενικότερα στη συνολική εικόνα των εργαζομένων, από τους οποίους, όσοι πληρούν τις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας τους και ανταποκρίνονται πλήρως στα υπηρεσιακά τους καθήκοντα, μπορούν να προαχθούν σε ανώτερες θέσεις και να εξελιχθούν μέσα από την ιεραρχική πυραμίδα.

13

13

Διαμόρφωση Λειτουργικών Προγραμμάτων και Σχέδια Δράσης

Σχέδια ανάπτυξης εργαζομένων. Βασικές επιδιώξεις εκπαίδευσης επιμόρφωσης εργαζομένων είναι η διασφάλιση της δυνατότητας προσαρμογής του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό και κοινωνικό περιβάλλον. Τα τελευταία χρόνια εφαρμόζονται προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης. Η παροχή της δια βίου εκπαίδευσης αφορά όλα τα επίπεδα των εργαζομένων.

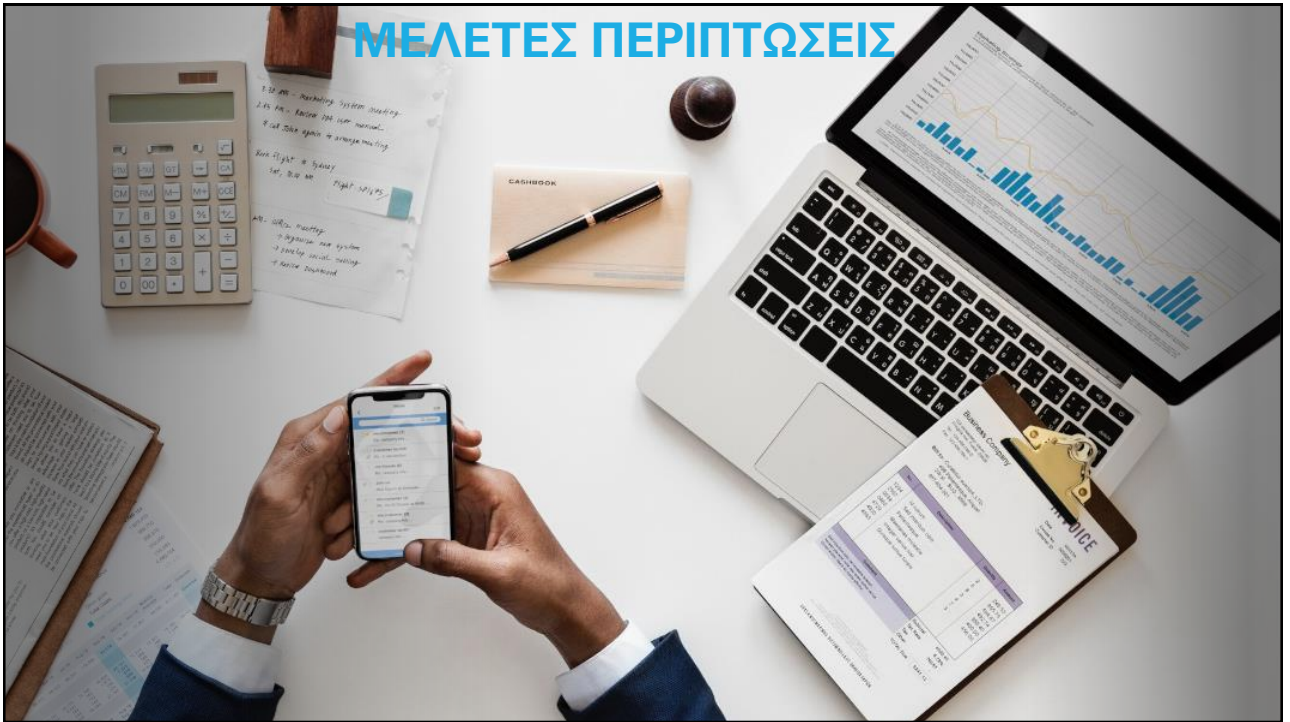
Σχέδια ενίσχυσης της απόδοσης των εργαζομένων. Τα σχέδια αυτά μπορούν να περιλαμβάνουν μια σειρά από μέτρα και δράσεις, όπως είναι η επιμόρφωση, η αποτελεσματικότερη ενημέρωση με τη βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας, ο καθορισμός και εφαρμογή προτύπων απόδοσης στην εκτέλεση της εργασίας. Στόχος αυτών των σχεδίων είναι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων προκειμένου να καλυφθούν επιπρόσθετες ανάγκες με το υπάρχον και διαθέσιμο προσωπικό. Για να είναι αποτελεσματικά θα πρέπει να συνδυάζονται με το κατάλληλο σύστημα αξιολόγησης των παραμέτρων που είναι σημαντικές για την επιχείρηση, αλλά και με ένα σύστημα επιβράβευσης σε περίπτωση επίτευξης στόχων.

Σχέδια αμοιβών. Αφορούν τον τρόπο και τα είδη αμοιβών για όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας, για όλες τις ειδικότητες και κατηγορίες εργαζομένων, αλλά και για τις διαφορετικές αποδόσεις των εργαζομένων, ακόμα και αυτών που υπάγονται σε ίδια τμήματα ή εκτελούν ίδιο ή παρεμφερές έργο.

Σχέδια εργασιακών σχέσεων. Κάθε επιχείρηση συνδέεται με τους εργαζόμενους συνολικά, αλλά και με τον καθένα ξεχωριστά ακόμα με σχέσεις που ορίζουν τις υποχρεώσεις των 2 συμβαλλόμενων πλευρών, που σε γενικές γραμμές μπορούν να οριστούν ως παροχή εργασίας ή έργου και ως παροχή ανταμοιβής. Αυτές οι σχέσεις ονομάζονται **εργασιακές** και εμπειρεύουν, εκτός από την προαναφερθείσα γενική σχέση και μια σειρά άλλων σχέσεων, όπως διευθέτηση των διαφορών και συγκρούσεων, βελτίωση των όρων απασχόλησης, αντιμετώπιση και ικανοποίηση των παραπόνων, ικανοποίηση εργασιακών διεκδικήσεων, διαχείριση στάσεων εργασίας και απεργιών, τρόπους λύσης συμβάσεων εργασίας, διαδικασίες επικοινωνίας με τους εκπροσώπους των εργαζομένων και τα εργατικά σωματεία.

14

14



15

Οι μικρές επιχειρήσεις προσφέρουν διάφορες μορφές ευέλικτου προγράμματος εργασίας

Οι εργαζόμενοι στην Gongos Research μπορούν να επιλέξουν μεταξύ διαφόρων χρονικών στιγμών εκκίνησης της εργασιακής τους ημέρας. Η Gongos Research είναι μια εταιρεία ερευνών αγοράς στο Auburn Hills του Michigan, με 13,2 εκατομμύρια ετήσια έσοδα και 90 εργαζόμενους. Η αντιπρόεδρος οικονομικών της εταιρείας φτάνει στη δουλειά της στις 09:30 γιατί προτιμά να γυμνάζεται και να κάνει διάφορες δουλειές νωρίς το πρωί. Ένα ανώτερο στέλεχος που εργάζεται πάνω σε ένα συγκεκριμένο πρότζεκτ φτάνει στο γραφείο του στις 07:30 γιατί η σύζυγός του πρέπει να είναι στο γραφείο της νωρίς και τους αρέσει να περνούν χρόνο μαζί πηγαίνοντας στην δουλειά. Περίπου το 60% των εργαζομένων στην Honest Tea εργάζονται από το σπίτι και οι υπόλοιποι έχουν τη δυνατότητα να το κάνουν, όποτε χρειάζεται. Η Honest Tea που βρίσκεται στη Bethesda (Maryland), είναι μια εταιρεία ροφημάτων, με ετήσια έσοδα 47 εκατομμύρια. Η διευθύντρια της αλυσίδας προμηθειών της εταιρείας χρειάστηκε να εργαστεί από την Tulsa, Oklahoma, για 9 μήνες, για να προσέχει τον γιο της, ο οποίος είχε τραυματιστεί σε τροχαίο. Κατάφερε να συνεχίσει να κάνει τη δουλειά της από την Tulsa, χάρη στη δυνατότητα που της έδωσε η εταιρεία να εργάζεται από το σπίτι.

16

16

Οι μικρές επιχειρήσεις προσφέρουν διάφορες μορφές ευέλικτου προγράμματος εργασίας

Όταν ο Michael Calderone ξεκίνησε τη διαδικτυακή επιχείρησή του με καφέ Smiles-Coffee.com το 2002 ακόμα δεν ήταν εφικτό να έχει ένα τμήμα εξυπηρέτησης πελατών μέσα στην εταιρεία. Δεν είχε εμπειρία στη διαχείριση ενός τηλεφωνικού κέντρου και η εταιρεία του που μόλις ξεκινούσε, με έδρα το Χέντερσον της Νεβάδα, δεν μπορούσε να υποστηρίξει οικονομικά ένα τηλεφωνικό κέντρο. Έτσι ο Calderone, αποφάσισε την εξωτερική ανάθεση του τηλεφωνικού κέντρου. Η εμπειρία του με ένα τοπικό υπερπολύτιμο τηλεφωνικό κέντρο στη Γιούτα ήταν καταστροφική. Το κεντρικό πλεονέκτημα της εταιρείας είναι η φρεσκάδα. Οι κόκκοι καφέ μεταφέρονται ψημένοι κατά 95% και οι πελάτες ολοκληρώνουν τη διαδικασία στους φούρνους μικροκυμάτων τους, δημιουργώντας έτσι ένα εξαιρετικό γευστικό χαρμάνι. Όμως μερικές φορές οι νέοι πελάτες μπερδεύονται με τη διαδικασία αυτή και χρειάζονται μερικές επεξηγήσεις. Οι πελάτες συναντούσαν δυσκολίες όταν προσπαθούσαν να επικοινωνήσουν με το τηλεφωνικό κέντρο ακόμα και όταν τελικά τα κατάφερναν οι πληροφορίες που τους έδιναν οι εκπρόσωποι της εξυπηρέτησης πελατών ήταν ανακριβείς. Ο Calderone βρήκε ένα άλλο υπερπολύτιμο εξωτερικής ανάθεσης αυτή τη φορά στις Φιλιππίνες. Οι υπάλληλοι της νέας εταιρείας τώρα, είναι αφοσιωμένοι και φιλικό και εξυπηρετούν τους πελάτες απαντώντας σε όλες τις ερωτήσεις τους για τη διαδικασία του ψησίματος, τη μεταφορά των προϊόντων και τη διαδικασία πληρωμής. Το καλύτερο είναι ότι αυτή η βελτιωμένη εξυπηρέτηση παρέχεται σε χαμηλότερο κόστος. Το τηλεφωνικό κέντρο στις Φιλιππίνες πληρώνει στους εκπροσώπους του περίπου 3000 \$ το χρόνο και αυτό το ποσό αποτελεί ένα μικρό κομμάτι της αμοιβής που έπαιρναν οι εργαζόμενοι του τηλεφωνικού κέντρου στην Αμερική. Παρά την επιτυχία τους με τον τηλεφωνικό κέντρο στις Φιλιππίνες ο Calderone έχει ανάμεικτα συναισθήματα για τη χρήση υπερπόντιας εργασίας. Γνωρίζει όμως ότι αν η εταιρεία του θέλει να παραμείνει ανταγωνιστική δεν έχει και πολλές επιλογές.

Ποια κατά τη γνώμη σας είναι τα μειονεκτήματα για τον εργοδότη από την υπερπόντια εξωτερική ανάθεση; γιατί θεωρείτε ότι ο Calderone είχε ανάμεικτα συναισθήματα για τη χρήση μιας υπερπόντιας εταιρείας εξωτερικής ανάθεσης από τις Φιλιππίνες;

17

17

Ερωτήσεις σχετικές με το Περιεχόμενο της Εισήγησης

Ποιοι τύποι θέσεων εργασίας είναι πιο κατάλληλοι για ένα ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας σε ότι αφορά το ωράριο και την τοποθεσία της εργασίας. Ποιοι τύποι θέσεων εργασίας είναι λιγότερο κατάλληλοι για ευέλικτες ρυθμίσεις στις εργασιακές. Εξηγήστε.

18